

C. I. バーナードの リーダーシップ論（1）

大 平 金 一

はじめに

山本安次郎教授が、バーナードの「経営者の役割」を(1) 3重構造または4重構造の観点から論及されたことは、まことに卓見である。(2) と同時に、私が拙稿 C. I. バーナード管理論におけるリーダーシップ論の位置づけ(3)において、わずかに論及したのであるが、最も単純に説明して、上記3重構造は、これを真二つに縦断するときには、バーナード理論は技術的側面と道德的側面からなる2重縦構造として把握することができる。もちろん、技術的側面と道德的側面が単純に明白に縦列するものではなく、縄のあざなうように入り組み、錯綜しているものであることはいうまでもない。

そして近時、科学技術の進歩発展に伴い、個人においても、組織においても、また管理においても、技術的側面がますます重要性をまし、あたかも唯一の決定的要素であるかのように錯覚されてきていることは事実である。

このような事実にもかかわらず、バーナードは、個人において、組織において、また管理において、窮極的に最も重要な要素は道德的要因であることを、「経営者の役割」において主張している、とするのが私の理解である。(4)

本稿では、バーナードが「経営の役割」の後半、特に第18章「管理責任の性質」において展開した「リーダーシップ論」をより深く理解するために、1940年「経営者の役割」発刊の2年後に発表された論文、バーナードの「リーダーシップの性質」(5) にもとづいてみてゆきたい。

先に私は、バーナードの「経営者の役割」についてみるかぎり、バーナードの管理論は本質的あるいは窮極的に道徳的リーダーシップ論である、と理解した。(6) ところが、こまったことに、「経営者の役割」において、バーナードは十分に「リーダーシップ」について論述していないため、バーナードのリーダーシップ論ははなはだ不十分であり、不分明である。

したがって、バーナードのリーダーシップ論としての管理論は、バーナードの力説にもかかわらず、その一層の展開をみず、不発のままに止まってしまう観がある。

この停滞あるいは壁を打破して、このバーナードのリーダーシップ論としての管理論を展開し、発展させるためには、どうしても、バーナードのリーダーシップ論についての究明が必要である。

バーナードもこの点については大変気がかりだったように思われる。たとえば、「経営者の役割」の日本語版への序文において、「しかし非常に重大な1つの欠陥は、そのときもいまでも、責任の問題を扱わなかったことである。」(7) と述べていることから知られる。なぜならば、バーナードにおいては、リーダーシップの第2の側面すなわち道徳的側面は、われわれが普通に「責任」という言葉に含めるリーダーシップの側面であるからである。(8) また、1938年「経営者の役割」発刊の1年後の1939年に「民主的過程におけるリーダーシップのジレンマ」という論文を発表し、(9) 続いて、1940年には、前述の「リーダーシップの性質」を発表している。

本稿においては、主として「リーダーシップの性質」を中心として、バーナードのリーダーシップ論を掘りさげてみたい。バーナードのリーダー

シップ論, ひいては管理論の一層の理解の一助ともなればさいわいである。

以下, できるだけ私見を入れず, バーナード自身によって, 順次, 語らせてゆきたい。

当然のことながら, ここでも, バーナードは技術的側面と道徳的側面の両側面より考察をすすめている。

I リーダーシップに関するバーナードの問題提起の理由, あるいは, 問題意識

リーダーシップに関するバーナードの問題意識, あるいは, 問題提起の理由は2つある。

その第1のものは, 直接的理由であって, “リーダーシップの性質”に対する世間一般の大きな誤解であり,⁽¹⁰⁾

その第2のものは, 間接的理由であって, 社会のリーダに対する積極的要求である。⁽¹¹⁾ これら2つのものが主たる理由となって, バーナードは“リーダーシップの性質”の理解の必要を痛感し, この問題の解明にとり組むこととなったのである。⁽¹²⁾

1. リーダーシップの性質に関する世間一般の大きな誤解

バーナードによれば, バーナード自身が, 世間一般の“リーダーシップの性質”に対する大きな誤解に気づき, 極めて強烈な印象を受けたのは, 単一の機会, すなわち, リーダーシップのための教育上の準備の問題を考察するための, 素人と某有力大学の教授団からなる, 一大合同会議に出席した時に, たまたま経験したところの, 次の2つの同一の事実に関する観察にもとづくといわれる。⁽¹³⁾

1) 第1の観察

この一大合同会議において、まず、バーナードが気づいたことは、参加者の間における、(1)、リーダーシップのもつ2重の意味についての誤解、または、混乱と、(2)、リーダーシップのもつ2重の意味と、リーダーを準備する問題に対するその掛かり合いの関係についての無理解、または無知であった。⁽¹⁴⁾

すなわち、具体的事実としては、この大会における話し手と聴き手の間のリーダーシップの混乱である。一般に、話し手はリーダーであり、聴き手はフェロワーであるべきはずなのに、話し手も聴き手ともに卓越しているために、リーダーシップが混乱させられたということである。⁽¹⁵⁾

バーナードによれば、動詞“to lead”には2つの意味がある。

(i) 第1の意味は、“卓越すること、先んじていること、秀でていること”，であり、

(ii) 第2の意味は、“他の人々を導くこと、彼らの活動を支配すること、1つの組織あるいはそのある部門の長となること、指揮すること”である。⁽¹⁶⁾

そして、これらの2つの意味の混同が一般であって、その結果、協働や適切な組織がますます困難になることを、バーナードは恐れたのである。⁽¹⁷⁾後に再びふれるけれども、この第1の意味はリーダーシップの技術的側面を意味するものであり、第2の意味は、リーダーシップの道徳的側面を意味するものである。

2) 第2の観察

第2の観察は、第1の観察の事実の一層の証明であって、具体的には、公開討論の期間中に、1人の著名なエンジニアが、エンジニアでない人達による監督あるいは管理に対するエンジニア達の隷属に対して抗議したこ

とであった。(18)

すなわち、そこには、ほとんど全ての側面、特に、知性、訓練、そして科学におけるエンジニアの優位が意味されており、あきらかに“to lead”の第1の意味を第2の意味と混同した理解がなされていたのである。(19)

バーナードはこの観察の事実を、数百人の熱心な、知的な、教育のある人々が対論しているところの問題、すなわち、いかにしてよりよくリーダーたるべき人々を準備すべきかという問題についての、これ以上著しい誤解の証拠はない、とのべている。(20)

2. 社会のリーダーに対する積極的要求

リーダーシップに対する、前述のような誤解だけでなく、リーダーに対する積極的な要求もまた、“リーダーシップの性質を理解する問題”に対するわれわれの注意の正当であることを証明するとして、バーナードは次のように述べている。すなわち、われわれの現在の社会—偉大な諸国民すなわち戦争と平和および文明と宗教という広大な組織—の大規模な統合は、

(i) リーダーシップの必要を相対的に一層大きくし、

(ii) かつ、リーダーシップの機能をこれまでよりも一層複雑にする。

それゆえ、その人口に対するリーダーの必要な割合は大いに増加した。換言すれば、どの組織あるいは社会の“間接費”でも、あきらかにその組織あるいは社会の大きさよりも、一層急速に拡大する傾向にある。その上、生産技術と専門化は、組織あるいは社会の大きさについての考察より以上に、リーダーシップの諸技術を複雑にしている。

そして、以上の事実は、必要な質のリーダーの不足は、われわれの社会における安定した協働の可能性を、すでに制約しているかもしれない、とバーナードは考えたのである。(21)

さて、以上述べてきた2つの理由、すなわち、(1) “リーダーシップの性質”に対する一般の誤解と誤報、(2) および一層適切なリーダーシップの準備に対する要求とは、共に“リーダーシップの性質”を理解するようにわれわれの努力を強要しているとして、バーナードはバーナード自身の問題意識あるいは問題提起の正当性を主張している。²²⁾

Ⅱ リーダーシップの性質を解明するためのバーナードの試み

この試みのなかで、バーナードはまず、第1に、バーナード自身の研究方法を述べ、第2に、リーダーシップという言葉の意味と3つの構成要素について述べ、第3に、リーダーシップの性質に関する見込みについてのバーナード自身の示唆を示す5つの項目を挙げ、それぞれの項目について詳述するというかたちで主題の論究を進めている。

以下、この順にしたがってみてゆくことにしよう。

1. 主題解明のためのバーナードの研究方法

この研究方法は、確かに、(1) われわれの忍耐を試すであろうし、(2) そしてまた、ある者に対しては勇気を失わせるかもしれない。しかし、われわれは、この問題においては、われわれが問題が何であるかを発見する前に、答えを与えないことを知っている。思うに、この態度は T. S. Eliot によってみごとに述べられてきた、として、バーナードはその研究方法を次のように述べている。

(i) リーダーシップの性質についての現在の不分明を明らかにすること、

(ii) および、リーダーシップの性質の中に含まれる諸機能と諸条件の錯綜性を明らかにすること。²³⁾

2. リーダーシップという言葉の意味とリーダーシップを構成する 3つの要素

バーナードは、上述の前置きの言葉に照して、“リーダーシップ”という言葉の意味を述べることは、バーナード自身にとって都合がよいかもしれないとして、“リーダーシップ”の意味をのべるのであるが、しかし、その定義がいわゆる「リーダーシップの資性論」と誤解されることをおそれ、つづいて、リーダーシップを構成する3つの要素についてのべ、F. H. サンフォードの折衷説または要素論²⁴⁾に近い説を展開している。

1) リーダーシップという言葉の意味

ここで、バーナードはリーダーシップを2つの側面に分け、それぞれを第1の意味と第2の意味としてのべている。これは、バーナードが「経営者の役割」の中ですでに展開したリーダーシップの2側面、すなわち、道徳的側面と技術的側面に呼応するものであって、ここにいう第1の意味が道徳的側面のそれであり、第2の意味が技術的側面のそれであることは、論ずるまでもないと思われる。

(1) リーダーシップの第1の意味

バーナードによれば、リーダーシップの第1の意味は、それによって、個人が人々あるいは人々の活動を組織された努力の中へ導くところの個人の行動の特質に属する、ということである。そして、この第1の意味は、リーダーシップの根本の意味であるというのである。²⁵⁾

(2) リーダーシップの第2の意味

第1の意味につづいて、しかしながら、組織された努力は、しばしば、

物財あるいは機械装置を含むところの協働のシステムにおいて生ずるから、その時には、調整された諸活動は物財あるいは機械装置に関係し、あるいはそれらと結合する。その結果として、両者は分けることができない。

それゆえ、全職員の指揮あるいは監督という第1の意味としてのべたことから区別されるところの、これらの物財あるいは機械装置の管理あるいは経営もまた、リーダーシップの第2の側面、すなわち、第2の意味としてリーダーシップの中に包含されるのだ、とバーナードはのべている。⁽²⁶⁾

2) リーダーシップを構成する3つの要素

つづいて、バーナードは、リーダーシップがなんであろうと、自分は今、リーダーシップは次の3つの事柄、すなわち

- (i) 個人
- (ii) 部下集団
- (iii) 情況

に依在するという、非常に過度に単純化された陳述をするであろうとのべ、その真意については以下のようにのべている。すなわち、バーナードによれば、上述の陳述はうたがいがもなく、直ちに同意されるであろうが、しかし、われわれが注意深くあるものでなければ、1時間以内に、われわれは、3要素の1つである個人があたかもリーダーシップの唯一の成分であったかのように、リーダーの特質、能力、才能およびパーソナリティについて話し合うであろう、ということにバーナード自身が気づいているからだということである。⁽²⁷⁾

それゆえ、バーナードは、次のように、リーダーシップを準数学的の言語で言いかえること、すなわち、構造論的角度から、いわゆる要素論の立場に立って、「リーダーシップはすくなくとも3つの入りくんだ変数——個人、部下集団、情況の関数であるように見える」という理解を試みること

によって、3要素の相互依存性を強調し、前述したリーダーシップの第1の意味から、直ちに誤解され易い資性論的解釈がなされるのをさけようとするのである。²⁸⁾

ところが、このような要素論的理解を試みた結果として、バーナードは次のような注目すべき2つの点に気付くのである。

(1) 第1に、3要素は明らかに広い範囲内で変異するものである。それゆえ、リーダーシップは實際上ほとんど無限の数の可能な組合わせを意味することができる。

(2) 第2に、もし、われわれがリーダーシップについて正しい理解を持つべきであるとすれば、われわれは諸個人、諸組織、および諸情況について正しい理解を必要とするであろう。確かに、今、バーナード自身はそのような理解を持ち合わせてはいないが。²⁹⁾

3. リーダーシップの性質に関する見込みについてのバーナードの提案を示す5つの項目

さて、バーナードは「“リーダーシップについての正しい理解”を持つべきであるならば、われわれは諸個人、諸組織、および諸情況について正しい理解を必要とするであろう、と私がいったことの正しさについての、(i)ある実例を与え、(ii)そして同時にわれわれがすくなくとも、あるよりよい実際上の理解に近づくことのできる方法についてのある考えを与えるのでなければ、上述のことは極端な理論的見解と考えられるかもしれない、ということをおはおそれる」、³⁰⁾と述べながら、バーナードはこの問題に正面から取り組むことを避け、「この問題を理解するために、私は3つの変数の枠組みを離れ、そして、一層常識的な道筋に沿って進むであろう。」³¹⁾と逃げてしまっているのは、「確かに、今、私はそれらについての正しい理解を持たない。」³²⁾からであろうか？

そこで、バーナードは諸個人、諸組織、および諸情況についての正しい理解を通じて、“リーダーシップについての正しい理解”をもつかわりに、次に示す5項目を挙げ、これらの5項目を通じて、“リーダーシップの性質に関する見込み”についてのバーナード自身の示唆を示さうと意図するのである。

- 1) リーダーがリーダーシップ行動の4つの領域の中で為さねばならないこと、についての一般的な記述。
- 2) リーダーシップ諸情況のある差異に関する見解。
- 3) リーダーの能動的な個人的諸特質についてのいくつかの所見。
- 4) リーダーを発展させる問題に関する2, 3の所見。
- 5) リーダーの選抜についての観察。³³⁾

以下、この5項目の順にしたがって、バーナードの意図するところのリーダーシップの性質に関する見込みを探ぐってみよう。それによって、バーナードと共に“リーダーシップの性質についての正しい理解”を幾分なりとも得ることができれば、あるいは深めることができれば幸である。

なお、ここで注意すべきことは、上述のように、バーナードは諸個人、諸組織、および諸情況についての正しい理解を通じて“リーダーシップについての正しい理解”をもつかわりに、上述の5項目を挙げ、これら5項目を通じて、“リーダーシップの性質に関する正しい理解”の可能性をさぐるのだといいながら、実はその第1項においては主として追従者すなわち部下集団あるいは組織を取り扱い、第2項においては状況を、そして第3項においては個人を、それぞれ取り扱い、以上第1項から第3項までの考察に基づく“リーダーシップの性質についての正しい理解”の上に立って、第4項のリーダー発展の困難さと、したがって第5項のリーダーの選抜の必要性の問題を展開し、バーナード自身の問題意識、すなわち、

① “リーダーシップの性質”を明らかにして、これに対する世間一般の大きな誤解を解くこと。

② リーダーに対する社会の積極的的要求を解決すること。

以上の2点に答えようとしていることである。

〔I〕 リーダーシップ行動の4領域

バーナードは上述の第1項、第2項、第3項の考察を通じて“リーダーシップの性質”を明らかにし、これに対する正しい理解を与えることによって、それに対する世間一般の大きな誤解を解こうとしているのであるが、このようなバーナードの意図にとっては、なかでも第1項、リーダーシップ行動の4領域が重要な役割を果たしている。

前述のように、バーナードが本論文の中で取り扱うリーダーシップは、リーダーシップの道徳的側面であり、換言すれば、道徳的リーダーシップであることを重ねて銘記しなければならない。

すなわち、「経営者の役割」³⁴⁾においては不分明であった、バーナードのいうリーダーシップの道徳的側面、すなわち、道徳的リーダーシップの性質が、特にこの第1項において明らかにされるのである。

前述のように、バーナードは

① “卓越すること”，“先んじていること”，“秀でていること”³⁵⁾によってリーダーとなり，リーダーシップを発揮する，いわゆる“リーダー中心のリーダーシップ”³⁶⁾を技術的リーダーシップとして道徳的リーダーシップから区別し，

② “他の人々を導くこと”，“彼らの活動を支配すること”，“1つの組織あるいはそのある部分の長となること”，“指揮すること”，³⁷⁾すなわち“部下中心あるいは組織中心のリーダーシップ”³⁸⁾をもって真のリーダーシップ，道徳的リーダーシップとしたのである。

したがって、バーナードは、この真のリーダーシップ、すなわち、道徳的リーダーシップの性質を明らかにすること、そしてこれについての正しい理解を得て、世間一般の大きな誤解を打破することを、特に、この第1項において試みていると思われる。

以下、上に述べたことに留意しながら、バーナードの論ずるところをみてゆこう。

バーナードによれば、リーダーが他の人々を導くということは、明らかに活動を意味する。そこで、それならば、このようなリーダーの活動とは何か、換言すれば、リーダーの仕事とは何か、ということになるが、バーナードはリーダーの活動ないしは仕事を、一応、次の4つの項目の活動からなる、あるいは、4つの項目の仕事に分けることができるのと述べている。

すなわち、

- (1) 諸目的の決定。
- (2) 諸手段の操作。
- (3) 行為の手段の統制。
- (4) そして、調整された行為の鼓舞激励。³⁹⁾

もちろん、リーダーの活動ないし仕事を、便宜上、上記のように4つの項目にわけたけれども、これらの諸行為は分離しているのではなく、相互に関係があり、したがって相互に依存しあっており、そしてしばしば重複しているかあるいは同時に起るのである。⁴⁰⁾

リーダーの仕事は導くことであって、リーダー自身の行動を説明することではないとしても、このことが、リーダーが (i) 自分が何をするかを言うことを非常に困難にし、あるいは (ii) 自分自身を間違えて伝えるのを避けることを非常に困難にしている、理由の1つなのである。⁴¹⁾

以下、順にしたがって、4項目の活動についてのバーナードの所見を考察してゆこう。

(1) 第1の分野―諸目的の決定

リーダーシップ行動あるいはリーダーのなさねばならぬ活動の第1に挙げられた、この諸目的の決定という活動は、前述のように、バーナードによれば、リーダーシップの依存する3つの事柄のうちの第2の項目、すなわち、追従者あるいは部下集団あるいは組織を対象とした、あるいは、それと関連した活動であって、⁽⁴²⁾ バーナードのいうリーダーシップの道徳的側面、あるいは、道徳的リーダーシップの性質を理解しかつ明らかにするのに、非常大きな役割を担い、かつ果しているものとおもわれる。

さて、バーナードによれば、リーダーの1つの明白な機能は、リーダーが従事している事業の一般的な目的あるいは目標に関し、中間的ないしは細部的諸目標を決定すること、すなわち、

- (i) なすべきこと、
- (ii) なすべきでないこと、
- (iii) 行くべきところ、
- (iv) とまるべき時、

を知り、かつ、言うことである、ということであり、しかも、このようなバーナードの陳述は、リーダーの存在理由に関する多数意見であるに違いない、ということである。⁽⁴³⁾

ところが、このようなリーダーによる諸目的の決定の過程、あるいは、それらの作業を厳密に観察すると、誰でも当惑させられる1つの事実が発見されると、バーナードは述べている。⁽⁴⁴⁾ そして、このような事実が、実は、バーナードによれば、バーナードの主張するリーダーシップの道徳的側面あるいは道徳的リーダーシップの性質を明白に示す、と同時に、真の

リーダーのあるべき姿を示す、重要な手掛りとなっているように思われる。

さて、そのような事実とは、バーナードによれば「リーダーが他の人々に為すように告げる多くの事柄は、彼が導くところのその人々によって彼に暗示されたものである。」⁴⁵⁾ ということである。

そして、このような事実から、結果的に、彼が、(イ) あまりにも動的で、彼自身の考えで満ちているか、あるいは (ロ) ナポレオン一世のように尊大であるのでない限り、真のリーダーは、

- (i) むしろ、のろまな奴、
- (ii) 専断な職務担当者、
- (iii) 伝達の単なる経路、
- (iv) そして、考えの盗人、

であるという印象を、多くの人々に与えることになるのである。⁴⁶⁾

バーナードは、このような印象を与えるリーダーこそ、真のリーダーではなからうかと考え、次の2つの側面から、この考えを支持しあるいは証明しようとしている。

① は、バーナードが、リーダーシップ行動の4つの領域のうちの第1項に挙げたところの、リーダーの1つの明白な機能としての諸目的の決定の側面からである。

すなわち、リーダーが、彼が従事している事業の一般的な目的あるいは目標に関して、

- (i) なすべきこと、
- (ii) なすべきでないこと
- (iii) 行くべきところ、
- (iv) とまるべき時、

を知り、かつ言うためには、リーダーはある程度、

- (i) 沢山聞くために、十分にのろまでなければならないし、
- (ii) 秩序を維持するためには、たしかに、専断でなければならない。
- (iii) そして、時には、伝達の単なる中心でなければならない。
- (iv) また、リーダーが、自分自身の考えだけを用いるならば、1人で全ての楽器をならす管弦楽団すなわちワン・マン・オーケストラ以外のなにものでもなく、めいめいの楽器をかなでる多くの楽団員を指揮する、良い指揮者のように、非常にすぐれたタイプのリーダーではありえない、からである。⁴⁷⁾

② は、過去の経験からの側面である。

前述のように、真のリーダーが与える4つの悪い印象は、そこから、直ちに誤った結論、すなわち、極端に表現すれば、“リーダーは馬鹿でも出来る”という結論を引き出される危険がある。しかし、このような結論は用心深く避けなければならない。

なぜかという、過去の経験は、次のように教えているからだ、とバーナードはいうのである。

「経験は、リーダーが、なお、部下達を離れぬように留めておくような方法で、

- (i) 適当に、のろまでであることができるところの、
 - (ii) 独断的に作用することができるところの、
 - (iii) 伝達の有効な経路であることができるところの、
 - (iv) そして、正しい考えを盗むことができるところの、
- リーダーを確保することが困難であることを示してきた。⁴⁸⁾のである。

換言すれば、適当にのろまででありながら、時には独断的に行動しながら、そして、単なる伝達の経路でありながら、また、部下の正しい考えを盗みながら、なおかつ、リーダーとして部下達を手許に留めておくことができるということは、よほど道徳的側面においてすぐれた人でなければ、

とうてい出来得ないことであり、とても、馬鹿ではつとまらない、ということである。

そして、バーナードは、上述のことを非常にうまく説明することができないが、経験が示すところの確保困難な真のリーダーが、なぜそのように行動出来るのかは、リーダーが

- (i) 信すべき人を知ること、
- (ii) 正しい示唆を受け入れること、
- (iii) 適切な機会と潮時を選ぶこと、

以上3点と関連しているように思われると述べている。⁽⁴⁹⁾

そしてまた、同時に、この問題は非常に状況と関連していて、1つの分野における立派なリーダーは、必ずしも他の分野においても立派なリーダーではなく、また、全ての事情のもとで常に等しく立派であるというリーダーはいないのである。⁽⁵⁰⁾

以上、リーダーの1つの明白な機能である、諸目的の決定について説明しながら、バーナードは、その中において、リーダーシップの道徳的側面あるいは道徳的リーダーシップの性質を明らかにするとともに、道徳的リーダーのあるべき姿を明示しよう、と試みたのであるが、同時にまた、経験の示すところから、道徳的リーダーの確保の困難を指摘し、したがって道徳的リーダーシップが決して容易な問題ではないことを、示唆しているのである。

すなわち、諸目的の決定—なすべきことと時をいうこと—は、とにもかくにも、全ての点から考察して、ある目的、意図、あるいは、結果に対する関係において、非常に沢山の事柄、たとえば、

特定の具体的状況において、

- (i) 重要なものと重要でないもの間を、
- (ii) 為し得ることと為し得ないことの間を、

(iii) たぶん、成功するであろうことと、たぶん、成功しないであろうことの間を、

(iv) 協働を弱めるであろうことと、協働を増すであろうことの間を、有効に区別できるように導くところの理解を必要とし、かつ、これをリーダーに要求するのである。⁵¹⁾

(2) 第2の分野—諸手段の操作

バーナードが、リーダーシップ行動あるいはリーダーのなさねばならぬ活動の、第2の分野として挙げた、この諸手段の操作の分野は、いわば技術的分野であって、バーナードのいう、リーダーシップの技術的側面、あるいは、技術的リーダーシップの性質にかかわる分野である。

しかしながら、ここにおけるバーナードの目的は、決して、リーダーシップの技術的側面、あるいは、技術的リーダーシップの性質を理解し、かつ、明らかにすることにとどまるものではない。

むしろ、バーナードによれば、リーダーシップの技術的側面、あるいは、技術的リーダーシップの性質を明らかにし、その重要性がますます比重を増しつつあることを指摘しながらも、なおかつ、リーダーシップの道徳的側面、あるいは、道徳的リーダーシップの優位性を示し、両者を対比させながら、リーダーシップの道徳的側面、あるいは、道徳的リーダーシップの性質を一層明らかにしようと意図していることがうかがわれる。

以下、バーナードにしたがって、理解を進めることにしよう。

バーナードによれば、われわれが、リーダーシップ行動、あるいは、リーダーのなさねばならぬ第1の分野として、先に考察してきたところのリーダーの諸目的決定のための努力と、すでに決定された特定の諸目的を達成するための副次的な諸手段と諸道具としての技術的な諸手続きおよび技術的な諸作業の諸部分であるところの細密な諸活動の指揮、との間には、

1つの重要な差異があるのである。⁵²⁾

その理由は、たとえば、

第1に、時々、リーダーシップの道徳的側面においてすぐれたリーダーは、彼が特別の能力を持たないところの技術的諸作業を有効に導くことができる、すなわち、リーダーシップの技術的側面においても、成功することができる。

第2に、これに反して、リーダーシップの技術的側面において高度の技術的能力を持つ人々が、しばしば、リーダーシップの道徳的側面において成功しないのである。⁵³⁾

すなわち、リーダーシップの道徳的側面における道徳的能力は、かなりの程度、その中にリーダーシップの技術的側面を可能にする能力を内包しているけれども、リーダーシップの技術的側面における技術的能力のなかには、リーダーシップの道徳的側面を可能にする能力はあまり内包していないのである。

換言すれば、リーダーシップの道徳的側面は、リーダーシップの本質的部分、あるいは、中心的部分であり、これに対してリーダーシップの技術的側面はリーダーシップの副次的部分、あるいは部分的部分であるということができるのである。⁵⁴⁾

ところが、一般的には、最も一般的な仕事を除いては、技術的な能力のないリーダーシップを、ますます、例外的なものとみなす傾向がある。⁵⁵⁾

したがって、通常、リーダーは、たとえ、すぐれた技術的専門家でないとしても、特に彼らを取り扱うところの諸活動および諸状況に関連して、彼らが導くところの生産技術的あるいは技術の仕事についての理解を持っているように思われる。⁵⁶⁾

そして、事実、リーダーは彼が指揮するところの、特に技術的な諸側面において、かなりの知識を持つであろうということを、われわれは通常仮

定するのである。⁵⁷⁾

このようにして、現在、われわれは、技術的な技術と能力の重要性を高く見積りすぎ、その結果、リーダーシップにおける一層触れて知覚しえない、したがって、一層明らかでない諸要因、すなわち、道徳的諸要因を軽視し、あるいは除外する傾向がある、とバーナードは指摘するのである。⁵⁸⁾

しかしながら、だからといって、バーナードは、この逆、すなわち、リーダーシップにおける道徳的諸要因を重要視するのあまり、リーダーシップにおける技術的諸要因を軽視し、あるいは、除外しようとするものではない。

かえって、バーナードは、技術的および生産技術的な諸要因が、リーダーシップにおける非常に重要な一変数であることを肯定し、かつ、確認するとともに、このことが、以下に述べるような、容易ならぬいくつかの困難をリーダーシップに導入する結果となったことを明らかにしている。

それらの困難というのは、バーナードによれば、

- (1) 様々なタイプのリーダーの発展に関する困難、
 - (2) これらの技術的諸要因が、組織、あるいは社会におけるリーダーの“流動性”の上に諸制約をおくという困難、
 - (3) 技術的研究および経験が、リーダーであるべき個人の一般的あるいは“社会的”発展に、限定的効果をおよぼすという困難、
- 以上3つの困難である。

バーナードにしたがって、項目順にみてゆこう。

(1) 第1の困難は、ほとんど、リーダーシップ“人材”が、ある特定の技術的経路を通して、組織の中へ導入されるという進路の問題である。このような進路ないしは経路は、今や高度に専門化されている。

したがって、その進路がするするとのばされた時、その人すなわちリーダーシップ“人材”は、狭い範囲の活動に関してだけ、リーダーシップの

ための訓練を受けたか、さもなければ訓練を受けない。⁵⁹⁾

すなわち、リーダーシップ“人材”にとって、リーダーシップの技術的側面に関する限られた範囲の訓練を受ける機会はあるとしても、リーダーシップの道徳的側面に関する訓練を受ける機会は容易に与えられなくなり、その結果、リーダーシップの本質的あるいは中心的部分である道徳的側面に加えて、種々様々な専門的技術的側面を兼備した、種々なタイプのリーダーの発展が非常に困難になったのである。

(2) さて、第2の困難は上述のように、リーダーシップ“人材”が終始一貫して高度に専門化した特定の技術的経路を進み、その結果、リーダーシップの道徳的側面に関してはもちろんのこと、リーダーシップの技術的側面に関しても、ごく限られた狭い範囲の訓練より受けられないとすれば、そのリーダーシップ“人材”は、その特定の1つの狭い領域においてはたしかに良いリーダーであるであろうが、しかし、このリーダーシップ“人材”を他の技術的領域、あるいは一層一般的な仕事に用いることは困難であるということである。

したがって、この場合、リーダーシップ“人材”のリーダーシップ資力の流動性は、非常に縮小される可能性がある。⁶⁰⁾

今日、すくなくとも、産業や政府や教育等のすべての大きな組織においては、上述のリーダーシップ資力の流動性についての限定がきびしくなされていることは、1つの事実としてよく認められるところである。⁶¹⁾

しかしながら、リーダーシップ資力の流動性の問題は、慎重に考える必要がある。すなわち、リーダーシップ資力の流動性の問題は、リーダーシップの道徳的側面における場合と、リーダーシップの技術的側面における場合の両方の場合に分けて考えなければならないからである。

① リーダーシップの道徳的側面を構成する道徳的諸要因は、より一般的であるがゆえに、この側面におけるリーダーシップ資力の流動性は一般

に大であり、

②これに反して、リーダーシップの技術的側面を構成する技術的および生産技術的諸要因は、より高度に専門化されているがゆえに、この側面におけるリーダーシップ資力の流動性は一般に極めて小であると考えられるのである。

以上の区別が明らかにされず、混同されたままで、リーダーシップの技術的側面が重視され、そこから、技術的側面に関するリーダーシップ資力の流動性が過大視され、その結果、一定時点において、特定の技術的資格を欠いているという理由で、すぐれたリーダーが見落される傾向があるのである。⁶²

(3) 第3の困難は、リーダーたるべき個人に及ぼす、技術的および生産技術的諸要因の、高度の専門化の効果である。

人々が、それぞれの、専門技術、機械、過程、そして抽象的知識に集中している間、彼らは、必然的に、かなりの範囲まで、人々の組織、および社会的諸状況についての経験、すなわち、リーダーシップの道徳的側面という、リーダーシップ能力が適用される別の領域についての経験から、そらされてしまうということである。

このようにして、彼らは、最も感じ易い時期に、非常に、非人間的な資力や過程を志向する“機械的”態度を基礎に持つようになり、その結果その時ならびにその後も、これらの態度を他の人々へ移さうとするのである。⁶³

すなわち、技術的諸要因の高度の専門化は、リーダーシップの技術的側面における、リーダーシップ資力の流動性をますます縮小するとともに、リーダーたるべき人々が、リーダーシップの道徳的側面におけるリーダーシップ資力を感得することを、ますます困難にしているのである。

さて、バーナードによれば、リーダーシップ行動の第2の分野であるこ

の技術的分野は、世界においては新しいことではないが、しかし、その重要性は非常に増加してきたのである。

すなわち、われわれは、生産技術と専門化によって、多くのことをなしとげてきたが、しかし、

① その結果としての、リーダーシップ機能の複雑化、

② したがって、リーダーシップの本質的かつ中心的部分である、リーダーシップの道徳的側面における道徳的資力に加うるに、リーダーシップの副次的かつ部分的部分である技術的資力を兼備した、いわば、一般的または全体的リーダーの発展と供給が困難となってきたのである。

そして、このことは、われわれの時代の重要な問題の1つであることを、バーナードは指摘するのである。⁶⁴（昭和47年11月30日）（以下は次稿にゆずる）

（註）

- (1) C.I. Barnard; The Functions of the Executives, 1938 山本・田杉・飯野訳「新訳経営者の役割」ダイヤモンド社、昭和43年8月。
- (2) 山本安次郎「バーナード組織理論の経営学的意義」（滋賀大学経済学会編、彦根論叢、第91号、昭和37年10月）「このような人間理論→組織理論→管理理論という互に密接に関連する三層構造理論として展開するところに彼の組織理論の根本的特色がある。」（24頁）「バーナードの主著は右に述べたように、管理論、組織論、経営論という三層構造理論をなし、人間論を含めれば四層構造理論といえよう」（38頁）
- (3) 拙稿「C.I. バーナード管理論におけるリーダーシップ論の位置づけ」（京都大学経済学会・経済論叢 第108巻 第5号 昭和46年11月）。
- (4) 参照 拙稿「既出」、ならびに、北野利信「バーナードのリーダーシップ論」（学習院大学 経済論集 第7巻 第2号 1971年3月）。
- (5) C.I. Barnard; The Nature of Leadership in Organization and Management, 1948.
- (6) 拙稿「既出」。
- (7) 山本・田杉・飯野訳「既出」序文、16頁。
- (8) C.I. Barnard; Dilemmas of Leadership in the Democratic Process

in Organization and Management, 1948.

- (9) C.I. Barnard; Organization and Management, 1948, pp.80-110.
- (10) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (11) C.I. Barnard, op. cit., p.82.
- (12) C.I. Barnard, op. cit., p.83.
- (13) C.I. Barnard, op. cit., pp.80-81.
- (14) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (15) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (16) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (17) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (18) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (19) C.I. Barnard, op. cit., p.81.
- (20) C.I. Barnard, op. cit., p.82.
- (21) C.I. Barnard, op. cit., pp.82-83.
- (22) C.I. Barnard, op. cit., p.83.
- (23) C.I. Barnard, op. cit., p.83.
- (24) 参照, 拙稿「リーダーシップの構造論的考察」(コウナン ケイエイ ケン
ンキュウ Vol.1, No4) H. クーンツとC. オドンネルは「管理の諸原理」
の第2版, 1959年版の429頁以下で, 従来のビジネス・リーダーシップ論を
次のように分類している。第1, リーダーの資性論といわれるもの, 第2,
集団の状況論といわれるもの, 第3, 折衷的接近によるもの, これはまた要
素論とも呼ばれている。

さらに「同書」434頁には, H・サンフォードの要素論が紹介されている。
彼によれば, どのようなリーダーシップ論も, それを処理する方法として,
リーダーシップ現象をあらわす3つの局面をもつ1組の方式が必要であると
している。

3つの局面というのは, (1) リーダーおよびリーダーの知覚力, (2) 諸々
の問題や態度や必要をもつファロオワー, (3) ファロオワーズとリーダーズ
が相互に関係するところの集団状況, ということである。

つまり, H. サンフォードによれば, 集団現象としてのリーダーシップは,
以上3つの要素から生じてくるということである。

- (25) C.I. Barnard, op. cit., p.83.
- (26) C.I. Barnard, op. cit., pp.83-84.
- (27) C.I. Barnard, op. cit., p.84.
- (28) C.I. Barnard, op. cit., p.84.

- (29) C. I. Barnard, op. cit., p.84.
- (30) C. I. Barnard, op. cit., p.84.
- (31) C. I. Barnard, op. cit., p.84.
- (32) C. I. Barnard, op. cit., p.84.
- (33) C. I. Barnard, op. cit., pp.84-85.
- (34) C. I. バーナード, 「既出」。
- (35) C. I. Barnard, op. cit., p.81.
- (36) リーダー中心のリーダーシップといわれるものには、独裁的リーダーシップはもちろん、F. S. ハイマンの専門的リーダーシップと、さらに資性論的リーダーシップも含められる。
- (37) C. I. Barnard, op. cit., p.81.
- (38) cf. T. Gordon; Group-Centered Leadership, 1955.
- (39) C. I. Barnard, op. cit., p.85.
- (40) C. I. Barnard, op. cit., p.85.
- (41) C. I. Barnard, op. cit., p.85.
- (42) C. I. Barnard, op. cit., p.84.
- (43) C. I. Barnard, op. cit., p.85.
- (44) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (45) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (46) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (47) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (48) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (49) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (50) C. I. Barnard, op. cit., p.86.
- (51) C. I. Barnard, op. cit., pp.86-87.
- (52) C. I. Barnard, op. cit., p.87.
- (53) C. I. Barnard, op. cit., p.87.
- (54) cf. F.S. Haiman; Group Leadership and Democratic Action, 1951, pp. 21-22。その文中で、ハイマンは“専門的特殊技能によるリーダー”を強く主張しているけれども、それは、全体のリーダーがいて、そのうえで、この全体のリーダーが必要に応じて、1時的に、部下の誰かに、リーダー権の1部を委任するものであって、その時、委任を受けるものは、専門的特殊技能者であるのが望ましい、としなければ、理解できない。
- (55) C. I. Barnard, op. cit., p.87.
- (56) C. I. Barnard, op. cit., p.87.

- (57) C. I. Barnard, op. cit., p.87.
- (58) C. I. Barnard, op. cit., p.87.
- (59) C. I. Barnard, op. cit., p.88.
- (60) C. I. Barnard, op. cit., p.88.
- (61) C. I. Barnard, op. cit., p.88.
- (62) C. I. Barnard, op. cit., p.88.
- (63) C. I. Barnard, op. cit., p.88.
- (64) C. I. Barnard, op. cit., p.88.